

УДК 658.5

СМИРНОВА І. І., СИМАКОВ К. І.

ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КЕРІВНИКА ЛІНІЙНОГО РІВНЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті розглянуто проблему підвищення управлінської ефективності керівника лінійного рівня з метою забезпечення результативного функціонування підприємства в реаліях кризового стану промисловості. Визначено та обґрунтовано необхідність підвищення управлінської ефективності майстра як пріоритетний напрям удосконалення управління підприємством. Досліджено структуру та уточнено зміст основних функцій майстра у сфері стратегічної і оперативної діяльності з метою підвищення його ролі на виробництві. Запропоновано напрями підвищення управлінської ефективності майстра як керівника лінійного рівня підприємства.

Ключові слова: промислове підприємство, виробництво, управління підприємством, управлінська ефективність, майстер, основні функції майстра.

Постановка проблеми. Успіх виробничої діяльності сучасного промислового підприємства багато в чому залежить від активного відношення до праці кожного працівника колективу, від морально-психологічного клімату в колективі й від уміння керівника управляти поведінкою працівників.

Однією з основних проблем багатьох промислових підприємств є невисока ефективність процесу управління на рівні майстра як керівника лінійного рівня управління. Керівники вищого рівня досить часто пов'язують вирішення проблем виробничого процесу підприємства з діяльністю майстра, який знаходиться в постійному контакті з працівниками і здійснює безпосереднє керівництво на робочих місцях. Саме результати дослідження діяльності майстра повинні стати основою для вирішення проблем з підвищення його управлінської ефективності на виробництві, і як наслідок цього забезпечити результативне функціонування підприємства в сучасних умовах. Отже, необхідно звернути особливу увагу на те, що потрібні нові підходи в управлінні промисловим підприємством на підставі опрацювання заходів щодо покращення ефективної діяльності майстра. І як нам вважається, рішення цієї проблеми повинно стати пріоритетним напрямом удосконалення управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку управлінсь-

кої діяльності керівника відображені в працях вітчизняних і зарубіжних фахівців в області менеджменту, серед яких Д. Богиня, А. Колот, О. Грішнова, О. Єськов, П. Друкер, Р. Дафт, В. Веснин, Т. Кабаченко, Н. Жданкин та інші. Разом з тим, слід зазначити, що дослідження провідної ролі майстра та його функцій управління виробничими ділянками є недостатніми, тому питання з підвищення управлінської ефективності майстра на виробництві залишаються актуальними.

Мета статті визначити напрями підвищення управлінської ефективності майстра як керівника лінійного рівня на промисловому підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відомо, що основним структурним підрозділом промислового підприємства є цех, де виконується певний комплекс робіт відповідно до технологічного процесу. Результати роботи цеху забезпечуються діяльністю виробничих ділянок, що складаються з робочих місць, на яких виконуються виробничі завдання або здійснюється обслуговування технологічного процесу виробництва. Від рівня організації робочих місць, визначення їх кількості, спеціалізації і раціональності їх розташування істотно залежать результати роботи цеху і в кінцевому результаті підприємства. Звідси найважливішим завданням управління є забезпечення результативної роботи всіх виробничих ділянок цеху. Власне від майстра цеху безпосередньо залежить якість організації умов праці підпорядкованого



персоналу та вчасність виконання плану виробництва.

У загальному розумінні головною метою діяльності майстра є забезпечення виробництва продукції відповідно до вимог конструкторської та технологічної документації. Для реалізації цієї мети на майстра покладається виконання наступних основних функцій [1,2,3,8]:

- планування і контроль виконання виробничих завдань;
- організація роботи на робочому місці;
- забезпечення дотримання правил техніки безпеки і охорони праці;
- підготовка і надання звітності про роботу ділянки;
- участь у вдосконаленні технологічного процесу і організації праці робочих;
- забезпечення виконання ділянкою встановленого виробничого плану.

Слід зазначити, що в сучасних економічних умовах все більше підприємств відчують брак майстрів-управлінців через відсутність стандартів, які б визначали рамки поведінки майстра в кожній конкретній виробничій ситуації, що сприяло б ефективному управлінню ділянкою. На наш погляд, повинна значно зрости роль майстра як керівника лінійного рівня, оскільки він є організатором виробничого процесу і від управлінської діяльності якого залежать результати роботи всього трудового колективу ділянки, цеху. Отже, у зв'язку з цим виникла нагальна потреба визначення і уточнення змісту основних функцій виробничого майстра як керівника лінійного рівня у сфері стратегічної і оперативної діяльності в ув'язці з функціями в системі управління підприємства. Структуру основних функцій у сфері стратегічної і оперативної діяльності майстра наведено на рис.1.



Рис. 1. Основні функції виробничого майстра на промисловому підприємстві
Джерело: розроблено авторами





В оперативному управлінні виробничим колективом функції майстра як керівника лінійного рівня полягають в точній постановці цілей і завдань, видачі виробничих завдань, інструктажі підлеглих; раціональному розподілі функціональних обов'язків, повноважень і відповідальності; визначенні технології контролю виконання завдань; дотриманні дисципліни праці.

Для підвищення трудової активності і результатів праці на кожному робочому місці майстер повинен сприяти: впровадженню корпоративних норм і цінностей; створенню сприятливих умов праці та морально-психологічного клімату в колективі; застосуванню методів мотиваційної дії; підтримці винахідницької й раціоналізаторської діяльності працівників.

Відносно функцій майстра в управлінні персоналом, то управлінська діяльність майстра вимагає поєднання наукових підходів, досвіду, кваліфікації та інтуїції. При цьому функція майстра полягає в застосуванні прогресивних технологій управління; формуванні стабільного трудового колективу на основі участі в підборі нових працівників і закріпленні їх на виробництві за допомогою використання методів об'єктивної оцінки професійних і особистих якостей працівника; організації навчання і підвищення кваліфікації працівників.

В оперативному управлінні виробничим процесом функції майстра полягають у формуванні виробничого плану ділянки та обліку його виконання на кожному робочому місці; розподілі робочих місць і їх оснащенні; забезпеченні ритмічності виробництва з використанням прогресивних норм праці; диспетчеризації та обліку ходу виробництва; контролю руху деталей і заготовок, виконання календарних планів виробництва і змінно-добових завдань ділянки, а також в забезпеченні обліково-звітної документації.

Виробничі завдання ділянки в рамках цеху і підприємства забезпечуються майстром з питань виконання виробничих завдань; ритмічного випуску продукції; регулювання випуску продукції; контролю дотримання технологічних процесів і ре-

жимів з метою забезпечення якості; зниження трудомісткості продукції; ефективності витрачання ресурсів; оптимізації витрат; зниження витрат. Сьогодні для забезпечення виконання виробничих завдань, підвищення ефективності виробництва, стабільної якості продукції необхідно майстру володіти новими знаннями і практичними навиками застосування принципів бережливого виробництва.

Функція підвищення продуктивності праці полягає у вирішенні завдань впровадження прогресивних форм організації праці; розвитку творчої ініціативи; поєднанні професій; розширенні зон обслуговування; вдосконаленні нормування праці; технічному оснащенні й раціоналізації робочих місць; вихованні культури виробництва; мотивації підвищення продуктивності праці.

Функція дотримання трудового законодавства полягає в регулюванні відносин майстра з трудовим колективом; участі в рішенні питань прийому, переходу та звільнення працівників; регулюванні праці й відпочинку в умовах виробництва; законодавчому забезпеченні трудової дисципліни; матеріальній відповідальності за зподіяний збиток; забезпеченні безпеки праці на виробництві.

Варто зазначити, що майстер як лінійний керівник відповідає не тільки за виконання обов'язків і вирішення завдань на виробництві, але й за уміння організувати працівників, планувати їх роботу, регулювати взаємодію, контролювати дії, вирішувати проблеми й суперечності, які виникають у виробничому процесі. Тому в сучасних умовах виникає необхідність розробки напрямів на подальше підвищення управлінської ефективності майстра через визначення та уточнення управлінських функцій його діяльності на основі зростання якості та інтелектуальних складових майстра.

Враховуючи мету даного дослідження, пропонуються наступні напрями підвищення управлінської ефективності керівника лінійного рівня підприємства, які наведено на рис. 2.

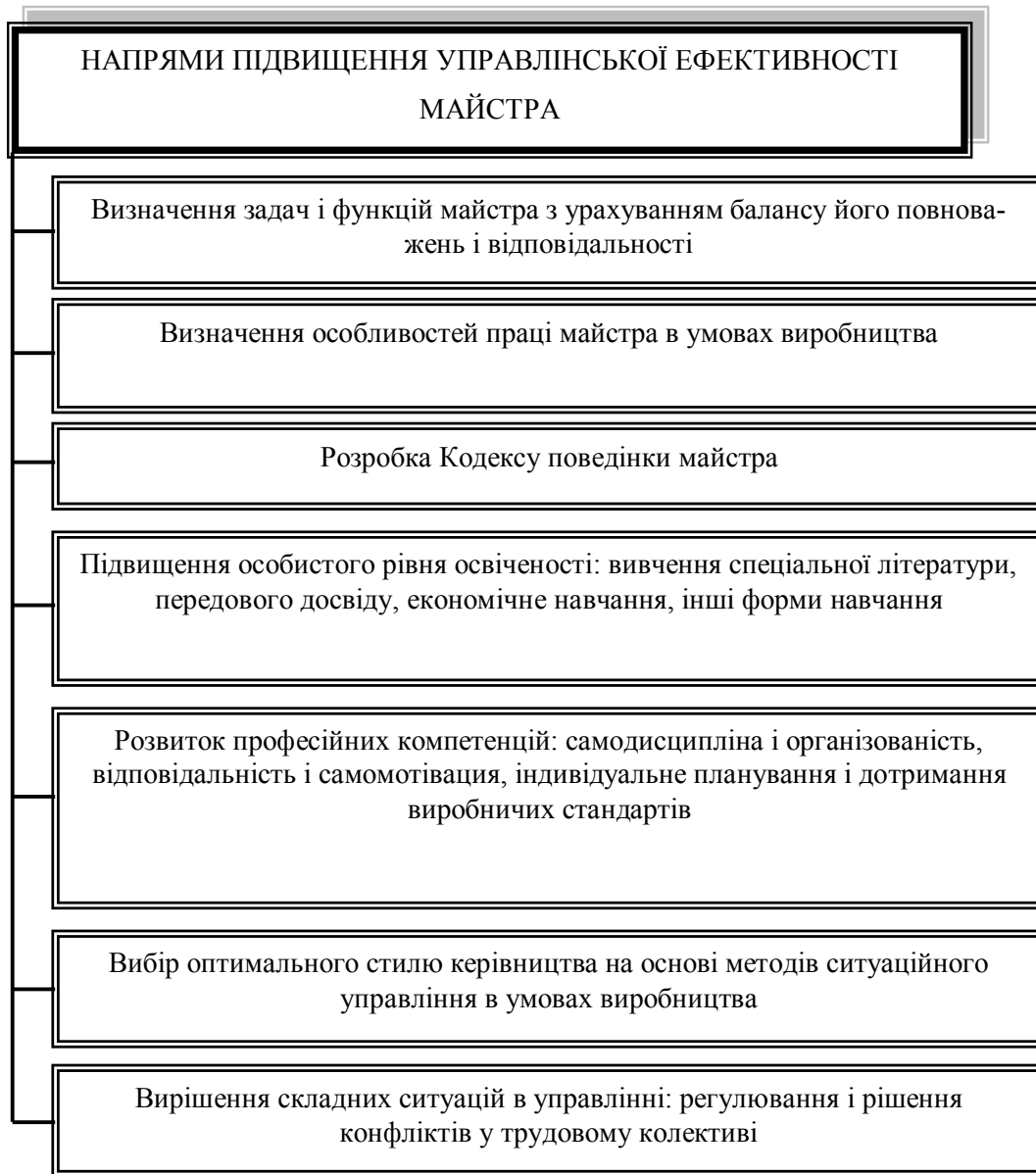


Рис. 2. Напрями підвищення управлінської ефективності майстра як керівника лінійного рівня підприємства

Джерело: розроблено авторами

Варто звернути увагу на такий важливий чинник в підвищенні управлінської ефективності лінійного керівника, як рівень освіченості. За ствердженням Н. Жданкіна «Мастер, как линейный менеджер, находится в постоянном контакте с рабочими и осуществляет непосредственное руководство ими на рабочих местах. И успешная работа коллектива во многом зависит от того, как мастер обучен и подготовлен, как настроен и психологически нацелен на управление, как мотивирован» [6]. Погоджуючись з цим висловлюванням, вважаємо, що успішна робота трудового колективу бага-

то в чому залежить від того, яку майстер має освіту й підготовку до здійснення процесу управління виробничою ланкою підприємства. Як правило, сьогодні майстри мають вищу технічну освіту, проте в сучасних умовах цього замало: майстер повинен знати основи економіки і менеджменту підприємства, управління персоналом, мотивації праці, щоб ефективно втілювати в життя свої управлінські функції.

Крім того, вимоги виробничих стандартів і нормативних документів підприємства, якими майстер керується у своїй роботі, періодично змінюються і





переробляються, тому необхідно майстру бути постійно задіяним у процесі навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації. На наш погляд, саме внутрішньофірмове навчання майстрів, де відбувається вирішення практичних проблем і ситуацій, повинно забезпечити розвиток управлінських компетенцій майстра. Отже, рішення проблеми підвищення управлінської ефективності майстра представляється в створенні ефективної програми з підготовки майстра, яка адекватна системному уявленню про управлінські навички і критерії ефективності роботи.

В сучасних умовах для майстра як керівника лінійного рівня важливо також уміння працювати з персоналом, що потребує навичок ефективної взаємодії керівника з підлеглими. Звідси, ще більш зростає увага до проблем етики управлінської діяльності майстра, до відповідності правил поведінки й спілкування з підпорядкованим персоналом згідно за-

твердженого Кодексу поведінки майстра. Формування етики управлінської діяльності повністю визначається сукупністю особистих і ділових якостей майстра.

Важливим моментом у підвищенні управлінської ефективності майстра є здатність управляти своїм робочим часом. Представляється, що витрати робочого часу, які отримані на основі фотографії робочого дня майстра й експертних оцінок, можуть бути достатньо об'єктивними для визначення ефективності використання робочого часу. Базою дослідження стало Краматорське промислове підприємство, що здійснює діяльність у сфері важкого машинобудування. У дослідженні взяло участь 20 майстрів виробничих ділянок підприємства. Дані про витрати часу на: виконання робіт властивих і невластивих майстру, додаткові обсяги робіт, регламентовані перерви, непродуктивні витрати часу представлено в табл.1.

Т а б л и ц а 1

Структура витрат робочого часу майстра виробничої ділянки

№ п/п	Найменування робіт	Витрати робочого часу	
		година	%
1.	Виконання робіт властивих майстру, зокрема:	4,8	60,0
	1) організація діяльності ділянки	2,0	25,0
	зокрема постачання комплектуючими виробами	1,5	18,75
	2) планування діяльності ділянки	0,9	11,25
	3) контроль виробництва і якості	1,0	12,5
	4) управлінська взаємодія	0,5	6,25
	5) навчання працівників	0,4	5,0
2.	Виконання невластивих робіт	1,2	15,0
3.	Додаткові обсяги робіт	0,8	10,0
4.	Перерви, що регламентуються: час на особисті потреби і виробничі паузи	0,7	8,75
5.	Прямі втрати	0,5	6,25
6.	Разом	8	100

Джерело: розроблено авторами

Роботи властиві майстру, пов'язані з виконанням різного виду функцій, тому дослідження структури таких витрат робочого часу проведено згідно підходу Т. Кабаченко [7], коли вся сукупність витрат підрозділяється на п'ять категорій (п.1 табл. 1).

Більшість фахівців вважають, що навіть при правильній організації праці основний час роботи майстра буде займати 60-70 %. Як показують дані таблиці, у нашому випадку виконання робіт, властивих майстрові, складають 4,8 години або 60,0 %, з них на виконання головної функції організації діяльності ді-

лянки майстер витрачає 2 години або 25,0 %. При цьому на реалізацію функції постачання, комплектуючими виробами, інструментом і оснащенням майстер витрачає 1,5 години або 18,75 %, що достатньо багато, тоді як на реалізацію функцій планування і контролю – відповідно 0,9 години або 11,25 % і 1 година або 12,5 %. На навчання працівників майстер витрачає всього 0,4 години або 5,0 %. На функцію управлінської взаємодії, під час якої відбувається вироблення управлінських рішень в організації діяльності ділянки, майстер витрачає 0,5 години або 6,25 % протягом робочого дня. Таким чином, в структурі витрат робочого часу при виконанні робіт властивих майстру переважають організаційна і контрольна функції. У найменшій мірі представлена функція планування, потім функції управлінської взаємодії і навчання працівників. На наш погляд, на ці функції майстер повинен більше витрачати робочого часу.

Дослідження показали, що майстер витрачає 1,2 години або 15,0 % робочого часу на виконання невластивої йому роботи, яка полягає у виконанні посадових обов'язків інших категорій працівників. Це достатньо висока витрата часу, пов'язана з виконанням функцій працівників, що мають нижчу кваліфікацію. Найчастіше в цеху майстру доводиться виконувати функції маркірувальника, стропальника, транспортувальника, комірника, що негативно позначається на ефективності керівництва ділянкою. Необхідно відзначити, що майстер витрачає забагато часу на виконання додаткових робіт, вирішуючи при цьому проблеми узгодження виробничих питань з різними службами цеху, підприємства. На обговорення виробничих питань, складання різних звітів, отримання віз на документах і узгоджень кожен майстер витрачає 0,8 години або 10,0% робочого дня. Велика питома вага витрат часу (25 %) на виконання невластивої роботи і додаткових робіт, які є малоефективними функціями в діяльності майстра, дозволяє го-

ворити про нераціональне використання його робочого часу.

Як правило, майстру в процесі своєї праці доводиться багато переміщатися по ділянці, по різних структурним підрозділам цеху і підприємства, а також спілкуватися з різними по характеру і настрою людьми, що пов'язане з нервовою напругою, тому для майстра рекомендується чотири перерви тривалістю 10 хвилин через кожні 2 години роботи. Як показав аналіз такі рекомендації витримуються: 0,7 години або 8,75 %.

Прямі втрати – це бездіяльність або непродуктивні витрати часу. Бездіяльність найчастіше викликана очікуванням чого-небудь (робочих креслень по виготовленню продукції, отримання виробничої інформації у вигляді вказівок, консультацій, зауважень, претензій, узгоджень і тому подібне) або кого-небудь. До непродуктивних витрат робочого часу приводить: використання за не призначенням інтернету, телефонні розмови, що не пов'язані з роботою, запізнення і затримки, проведений час в курильні та інше. Такі втрати у витратах робочого часу майстра складають 0,5 години або 6,25 %.

Виходячи з результатів дослідження, можна констатувати, що робочий час майстра використовується недостатньо ефективно, головні з причин втрат робочого часу: витрати робочого часу на постачання у функції організації діяльності ділянки, на виконання майстром невластивої роботи і виконання додаткових робіт, непродуктивних витрат і прямих втрат часу. Уміння організувати свою працю і ефективно розпоряджатися робочим часом, наявність чіткої системи самоорганізації дозволили б майстру більше приділяти в своїй роботі управлінській діяльності і тим самим підвищити його управлінську ефективність як керівника лінійного рівня.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, оцінюючи реалії кризового стану промисловості необхідно акцентувати, що зміни в зов-





нішньому середовищі зумовлюють зміни внутрішнього середовища підприємства, тому для підвищення ефективності діяльності підприємства потрібна здібність керівників всіх рівнів управління адаптуватися до змін середовищ, оскільки саме від керівників та їх здатності гнучко адаптуватися залежить виконання стратегічних завдань і реалізація управлінських рішень. Звичайно, роль майстра на виробництві в умовах нестабільності виробничого процесу дуже велика і, на наш погляд, пошук напрямів підвищення управлінської ефективності майстра як керівника лінійного рівня в системі управління підприємством полягає, в першу чергу, в створюванні умов для забезпечення балансу відповідальності майстра і повноважень впливу на поведінку підпорядкованого персоналу.

Таким чином, підсумовуючи вищенаведене необхідно відзначити, що подальше дослідження підвищення управлінської ефективності майстра як керівника лінійного рівня в умовах виробництва повинно стосуватися поглибленого вивчення та розвитку управлінських компетенцій майстра.

Література

1. *Богиня Д. П.* Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії і практики / Д.П. Богиня, М.В. Семикіна / Інститут економіки НАН України. – К.: Видавнича фірма “Шторм”, 2003. – 382 с.
2. *Буковинська М. П.* Управління персоналом: підручник / М.П. Буковинська, В.П. Сладкевич. – К.: Кондор, 2013. – 704 с.
3. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
4. *Гончарова Н. В.* Интеграция линейного менеджмента в управленческую иерархию / Н.В. Гончарова // Социологические исследования. – 2007. – №5. – С. 37–46.
5. *Гришнова О. А.* Соціальна відповідальність: теорія і практика розвит-

ку: моногр. / О.А. Гришнова, А.М. Колот та ін. – К.: КНЕУ, 2011. – 397 с.

6. *Жданкин Н.* Как из мастера сделать эффективного менеджера / Н. Жданкин // Управление персоналом. – 2009. – №3. – С. 21–27.

7. *Кабаченко Т. С.* Психология управления: учеб. пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.

8. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.

References

1. *Boginya, D. P. & Semykina, M. V.* (2003). The mental factor in employment: problems of theory and practice. Institute of Economics of NAS of Ukraine. Kyiv: Publishing company “Storm”, 382.
2. *Bukovina, M. P. & Sladkevich, V. P.* (2013). Personnel Management: textbook. Kyiv: Condor, 704.
3. *Vesnin, V. P.* (2011). Personnel Management. Theory and practice: textbook. Moscow: TK Valby, Publishing house Prospekt, 688.
4. *Goncharova, N. V.* (2007). Integration of line management into the management hierarchy. Sociological research, 5, 37–46.
5. *Grishnova, E. A. & Kolot A. M.* (2011). Social responsibility: theory and practice of development: monograph. Kyiv: KNEU, 397.
6. *Zhdankin, N.* (2009). As the wizard to make an effective manager. Personnel management, 3, 21–27.
7. *Kabachenko, T. S.* (2000). Psychology of management: textbook. allowance. Moscow: Pedagogical society of Russia, 384.
8. *Danuk V. M. & Kolot M. A. & Sukov G. S.* (2013). Personnel management: textbook. Edited by C. E. S., Professor V. M. Dhanuka. Kyiv: KNEU; Kramatorsk: NKMZ, 666.



Смирнова И. И., Симаков К. И.
Повышение управленческой эффективности руководителя линейного уровня в системе управления предприятием

В статье рассмотрена проблема повышения управленческой эффективности руководителя линейного уровня с целью обеспечения результативного функционирования предприятия в условиях кризисного состояния промышленности. Определена и обоснована необходимость повышения управленческой эффективности мастера как приоритетного направления совершенствования управления предприятием. Исследована структура и уточнено содержание основных функций мастера в сфере стратегической и оперативной деятельности с целью повышения его роли на производстве. Предложены направления повышения управленческой эффективности мастера как руководителя линейного уровня предприятия.

Ключевые слова: промышленное предприятие, производство, управление предприятием, управленческая эффективность, мастер, основные функции мастера.

Smyrnova I., Simakov K.
Increase of administrative efficiency of a linear level leader in enterprise management system

The article reveals the problem of the increase of administrative efficiency of a linear level leader with the purpose of providing effective functioning of enterprise under conditions of industry crisis. The necessity for the increase of a foreman's administrative efficiency is defined and grounded as a priority direction of enterprise management perfection. The structure is examined and the content of a foreman's basic functions is specified in the field of strategic and operative activity with the purpose of the increase of his role in production. Ways of the increase of a foreman's administrative efficiency are offered as of a linear level leader of an enterprise.

Keywords: industrial enterprise, production, enterprise management, administrative efficiency, foreman, foreman's basic functions.

Рецензент: Булеєв І. П. – доктор економічних наук, професор, заступник директора Інституту промисловості Національної академії наук, м. Київ, Україна.

Reviewer: Bulyeyev I. - Professor, Ph.D. of Economics, Professor, director of the promotional slovosti National Academy of Sciences, m. Kyiv, Ukraine.

e-mail: byleev@ukr.net

Стаття подана
05.02.2016 р.